



COMPETENCE **ON TOP**

Carolin Gieseemann

////////////////// WIE LÄSST SICH LERNTRANSFER ////////////////// ////////////////// VOR, WÄHREND UND NACH EINEM /// TRAINING STEIGERN?

Transferarbeit

Schriftliche Ausarbeitung zur Erlangung der Zertifizierung
„Competence-Trainer“
der Steinbeis-Hochschule Berlin

Wie lässt sich der Lerntransfer vor, während und nach einem Training steigern?

von Carolin Gieseemann

in Kooperation mit Competence on Top GmbH

Berlin, Juli 2017

Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	3
2. AUSGANGSSITUATION UND ZIELFRAGE	5
2.1 ZIELFRAGE.....	5
2.2 FORSCHUNGSSTAND UND BEGRIFFSDEFINITIONEN.....	5
2.2.1. Lerntheorien	6
2.2.2 Lerntransfer	7
2.2.3 Lernfeld / Funktionsfeld	8
2.2.4 Lerntransfermodelle.....	8
3. METHODISCHES VORGEHEN UND HERAUSFORDERUNGEN	10
3.1 VORGEHENSWEISE	10
3.2 HERAUSFORDERUNGEN	11
4. ERGEBNISSE UND GESAMTFAZIT	13
4.1 VOR DEM TRAINING.....	13
4.1.1 Seminarbeschreibung.....	14
4.1.2 Auftragsklärung.....	15
4.1.3 Bedarfsanalyse der Teilnehmer.....	16
4.1.4 Vorab-Aufgaben (z. B. Lektüre).....	17
4.2 WÄHREND DES TRAININGS	17
4.2.1 Bedarfsanalyse.....	19
4.2.2 Anwendungsaufgaben	19
4.2.3 Reflexions- und Abstraktionsmöglichkeiten	20
4.2.4 Visualisierung.....	20
4.2.5 Metaphern.....	21
4.2.6 Wiederholungen.....	22
4.2.7 Selbstverpflichtung / 1. Schritt.....	22
4.3 NACH DEM TRAINING	23
4.3.1 Fotoprotokoll.....	24
4.3.2 Gesprächsleitfaden.....	24
4.3.3 Kurzpräsentation.....	25
4.3.4 Handout	25
4.3.5 Folgegespräch / Coaching	26
4.3.6 Lerntandems.....	26
4.3.7 Online-Fragebogen	27
4.4 GESAMTFAZIT	27
LITERATURVERZEICHNIS	29

Für eine bessere Lesbarkeit ist in dieser Arbeit von Trainern, Teilnehmern etc. die Rede. Gemeint sind dabei natürlich immer auch Trainerinnen, Teilnehmerinnen etc.

1. Einleitung

Wie lernen wir? Wieso lernen wir etwas nicht? Wieso wenden wir nicht an, was wir doch „gelernt“ haben? Und was trägt der Trainer selbst zum Lernerfolg oder Misserfolg der Teilnehmer bei?

Als Trainer kommt man nicht umhin, sich diese Fragen zu stellen. Eine wichtige theoretische Strömung der letzten Jahre, die auch mein Trainingsverständnis prägt, ist dabei der Konstruktivismus. Nach dieser Theorie gibt es keine objektive Wahrheit und auch kein objektives Wissen, das von einer Person auf die andere einfach übertragbar wäre. Der Lernende konstruiert sich sein Wissen selbst – der Trainer kann lediglich über verschiedene Wege eine solche Konstruktion bei den Teilnehmern fördern oder eben auch verhindern.

Eine weitere wichtige theoretische Strömung für mein Trainingsverständnis ist die Systemtheorie. Bezogen auf Trainings und Weiterbildungen ist es wichtig, sich als Trainer klarzumachen, dass die Teilnehmer Teil eines Systems sind – und dass dieses System den Transfer unterstützen oder verhindern kann. So ist der Einfluss der Unternehmens- und Führungskultur elementar, wenn es darum geht, ob Wissen vom Training abstrahiert und im Arbeitsumfeld neu angewandt wird. Auch innerhalb des Trainings selbst entstehen Systeme – so wirkt der Trainer nicht nur auf die Teilnehmer, sondern die Teilnehmer beeinflussen sich auch wechselseitig.

Doch so wichtig diese Theorien für das eigene Trainerverhalten auch sind, darf dies doch nicht dazu führen, als Trainer den eigenen Anteil am Erfolg des Lerntransfers zu leugnen. Meiner persönlichen Auffassung nach erfordert das Training in der Erwachsenenbildung ein partnerschaftliches Vorgehen. Der Erfolg hängt dabei in mindestens gleichem Maße von den Teilnehmern wie von dem Trainer ab. Als Trainer bin ich verpflichtet, einen Lerntransfer bestmöglich zu fördern. Ob und wie stark vermittelte Inhalte von den Teilnehmern dann in ihrem beruflichen Umfeld auch dauerhaft umgesetzt werden, entzieht sich auf den ersten Blick dem Einfluss des Trainers.

Allerdings findet hier gerade ein Umdenken statt. In der Wirtschaft haben sich in den vergangenen Jahren die Ausgaben für berufliche Weiterbildung massiv verstärkt. „53 Prozent aller Betriebe in Deutschland haben im ersten Halbjahr 2016 die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter unterstützt. [...] Im Jahr 2001 beteiligten sich dagegen nur 36 Prozent der Betriebe an der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter“, so die Ergebnisse einer Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.¹ Damit einhergehend wird zunehmend auch die Frage der Effektivität und Effizienz dieser Maßnahmen gestellt. Vor diesem Hintergrund wird verstärkt betrachtet, inwiefern auch neue, digitale Formate für einen besseren Lerntransfer sorgen.

Von diesem Interesse an Effektivität und Effizienz zeugt auch eine vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Studie, dessen Ziel es ist, ein Qualitätssicherungssystem für Weiterbildungsmaßnahmen zu erstellen, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und vom Bundesinstitut für Berufsbildung als Projektträger begleitet wird² und deren Zielsetzung unter anderem ist, die Evaluation von Weiterbildung zu verbessern.

¹ <http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/betriebspanel.aspx>

² Das Projekt wird unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Tanja Rabl (Technische Universität Kaiserslautern) von der Technischen Universität Kaiserslautern und dem Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e.V. bearbeitet. Die Evalea GmbH ist assoziierter Partner im Projekt. Mehr Infos unter <https://www.evalea.de/evaluation-und-personalentwicklung/studie-faktoren-des-weiterbildungserfolgs/ueber-das-projekt/>

Als Trainer ist man daher gut beraten, sich mit den transferfördernden Aspekten vor, während und nach der eigentlichen Weiterbildung auseinanderzusetzen. In Zukunft wird es in einer Branche, die keinerlei Qualifikation erfordert, um sich „Trainer“ zu nennen, immer mehr auch darauf ankommen, nicht nur Trainings anzubieten, sondern umfassendere Konzepte zu entwickeln, die den Lerntransfer der Teilnehmer belegbar verbessern.

Doch auch auf Unternehmensseite muss sich etwas tun: Unstrittig in der Wissenschaft ist die Erkenntnis, dass die Bedingungen, die der Teilnehmer an seinem Arbeitsplatz vorfindet, maßgeblich darüber bestimmen, ob ein Lerntransfer erfolgt oder nicht. Als Vorgesetzter reicht es eben nicht, den Mitarbeiter „mal zu einem Seminar“ zu schicken. Hier kann der Trainer bereits im Vorfeld informieren, wie Mitarbeiter in der Vorbereitung, aber auch im Nachgang unterstützt werden können, um die gewonnenen Erkenntnisse für das Unternehmen gewinnbringend einzusetzen.

So ist es meines Erachtens essentiell, sich als Trainer mit dem Thema „Lerntransfer“ intensiv auseinanderzusetzen. Der Trainer ist nicht mehr nur Experte für sein Fachgebiet. Er muss auch Experte in der nachhaltigen Wissensvermittlung und -übertragung werden. Nur dann kann er bereits im Vorfeld ideale Transferbedingungen schaffen und auch den Transfer nach dem Training noch positiv beeinflussen.

Insofern verstehe ich diese Arbeit auch als Vorbereitung und Erweiterung meines Trainer-Know-Hows. Die in der praktischen Ausbildung überwiegenden Inhalte des Trainingsdesigns werden so ergänzt, erweitert und vertieft. Damit kann ich in Zukunft zum einen das Training selbst noch stärker unter dem Gesichtspunkt des erfolgreichen Transfers planen. Die Auseinandersetzung mit dem Thema erweitert aber auch mein Methodenspektrum in der Vorbereitung und Nachbegleitung der Teilnehmer.

Ich habe mich entschlossen, das Thema breit zu betrachten. Daher werde ich nicht an einem konkreten Trainingsbeispiel die Frage diskutieren, sondern habe stattdessen Interviews mit den vier Stakeholdergruppen eines Seminars oder Workshops geführt:

- Teilnehmern
- Trainern
- Mitarbeitern in Personalentwicklungsbereichen
- Führungskräften, deren Mitarbeiter an Weiterbildungen teilnehmen

Dabei will ich überprüfen, inwieweit die Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Forschung sich in der Praxis ebenfalls bewährt haben. Im Rahmen dieser Arbeit ist natürlich keine empirische Forschung oder Überprüfung möglich. Eine qualitative Befragung kann hier aber dennoch neue Erkenntnisse – aus der Praxis – beisteuern.

unisono institut verlag ulm · berlin



In seinen Reihen „**Abschlussarbeiten Zertifikatslehrgänge**“ veröffentlicht der unisono institut – verlag, ulm · berlin regelmäßig Abschlussarbeiten/Transferarbeiten, die im Rahmen von Ausbildungen mit Hochschulzertifikat bzw. Certificate/Diploma of Advanced Studies entstanden sind.

Die veröffentlichten Arbeiten sind dabei jeweils von zwei Prüfern der Steinbeis-Hochschule bzw. Steinbeis+Akademie sehr gut bewertet worden.

Die aktuell verfügbaren Reihen umfassen Abschlussarbeiten folgender Ausbildungen:

- **Resilienz-Trainer/in** an der Resilienz-Akademie
- **Kunsttherapeut/in** bei Kunst und Kommunikation · Kunsttherapie Ulm
- **Competence Coach, Competence Trainer/in** und **Organizational Transformation Coach / Organisationsentwickler/in** bei Competence on Top
- **Competence Coach und Mediator/in** sowie **Competence Supervisor/in** an der ITH Akademie

Die Downloads der Transferarbeiten sind unter www.unisono-institut.com/transferarbeiten bestellbar.



Competence on Top GmbH

Vertretungsberechtigte Geschäftsführerin: Manuela Dollinger

Adresse: Am Rain 4, 86420 Diedorf

Kompaktausbildungen/Sonstiges: contact@competenceontop.com

Festnetz: +49-821-2170-0870

Fax: +49-321-2148 1302

Umsatzsteuer-ID: DE 314 109 028

Gerichtsstand: Augsburg



Micro-Learnings und Expertenwissen
finden Sie auf unserem YouTube-Kanal
Expertise Kompakt:
youtube.com/expertisekompakt

Besuchen Sie uns unter competenceontop.com und bei:

